



## مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: [www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/)

### أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تيارت

The impact of total quality management on the performance of higher education institutions

Case study of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, University of Tiaret

نظري محمد ياسين ، **Nadri Mohamed Yacine** \*<sup>1</sup>، mohamedyacine.nadri@univ-tiaret.dz

بلخير فرید ، **Belkheir Farid** <sup>2</sup>، belkheir.farid@yahoo.fr

<sup>1</sup> طالب دكتوراه، مخبر تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة ابن خلدون تيارت، (الجزائر)

<sup>2</sup> أستاذ محاضر أ، مخبر تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة ابن خلدون تيارت، (الجزائر)

تاريخ النشر: 2024/01/18

تاريخ القبول: 2023/12/31

تاريخ الإرسال: 2023/06/10

#### الكلمات المفتاحية

#### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الأثر بين إدارة الجودة الشاملة و أداء مؤسسات التعليم العالي، حيث توقف اختيار على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت وللإجابة عن إشكالية الدراسة المتمثلة في ايجاد أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي ، تم تصميم استبيان وتوزيعه على موظفي الكلية و قيام بالتحليل باستخدام برنامج SPSS و Smart PLS لدراسة اثر بين كل من متغيرات الدراسة، وتم الاستعانة بنمذجة المعادلات الهيكلية ، حيث خلصت الدراسة في الأخير على وجود أثر بين إدارة الجودة الشاملة أداء مؤسسات التعليم العالي ، وأنه يجب العمل الجاد على نشر ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تدريب جميع موظفي الجامعات.

تصنيف JEL: I28 ؛ I20 ؛ C12

#### Abstract

This study aimed to study the effect between total quality management and the performance of higher education institutions. A questionnaire distributed to the college staff and analyzed using the SPSS and Smart PLS program to study the effect between each of the study variables, and structural equations modeling was used, as the study finally concluded that there is an effect between total quality management and the performance of higher education institutions, and that serious work must be done to publish The culture of the concept of total quality management and its principles within educational institutions, through the training of all university employees.

#### Keywords

Total quality management, performance, universities, structural equations modeling

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: [mohamedyacine.nadri@univ-tiaret.dz](mailto:mohamedyacine.nadri@univ-tiaret.dz)

## 1. مقدمة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت محل اهتمام العديد من الباحثين والدارسين والممارسين كما وقد أصبحت مرتكزات هذا المفهوم وأساليبه المتمثلة في الاهتمام بالمستهلك وضبط الجودة من خلال العمليات الإحصائية وضرورة توفير الثقافة التنظيمية المساندة للتغيير تمثل الإطار الأساسي لأسلوب الإدارة في كثير من المنظمات، حيث أصبح تبني تطبيق فلسفة إدارة الجودة شاملة أحد أبرز الاستراتيجيات المنتهجة لتحسين الأداء لجميع المؤسسات .

ومن بين المؤسسات التعليمية تقف الجامعة في موقع خاص، فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر، والمكتب الاستشاري القومي الذي لا يخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، ولقد كانت الجامعات في تاريخ الإنسانية وما زالت في الكثير من البلاد مركز إشعاع بل كانت مركزا أنشئت حوله مدن، لذلك استوجب علينا طرح كل ما هو جديد، وسيساهم في تحسين أداء الجامعات، لأنها تعتبر مرحلة مهمة في نهضة الأمم.

ومن هنا تتحدد إشكالية الدراسة في تساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت)؟

## فرضيات الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية نعتمد في دراستنا على الفرضية التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية بجامعة ابن خلدون تيارت

وتتدرج ضمنها مجموعة من **الفرضيات الفرعية** التي تتمثل في:

- 1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على البعد المالي؛
- 2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد الطلبة (الزبائن)؛
- 3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد العمليات الداخلية؛
- 4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد التعلم والنمو؛
- 5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على البعد البيئي والاجتماعي.

## أهداف البحث:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة متطلبات تطبيقها، والفرق بينها وبين الإدارة التقليدية، وكذا أداء في المؤسسات وأدوات قياسه.

– تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

### منهج البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستعانة ما ورد في الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وذلك سواء في الكتب أو الدوريات العلمية، أما الجانب التطبيقي تم الاستعانة باستبانة لجمع بيانات وتمت معالجتها بواسطة كل من برنامج SPSS و Smart PLS.

### II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### 1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

##### أ. تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم القديمة والحديثة في نفس الوقت، وهو يعني في كلتا الحالتين حسن أداء الشيء واثقانه والقيام بإنجازه على أكمل وجه ممكن. كما يعد هذا المفهوم من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والإداريين المهتمين بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات. (بشنة وبوعموشة، 2019، صفحة 43)، ولقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة ونجد منها:

**التعريف الأول:** عرفها فيليب كروسبي على أنها المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية. (مداح، 2014، صفحة 35)

**التعريف الثاني:** تعرف على أنها فلسفة إدارية حديثة تهتم بتحقيق الجودة في كافة النشاطات داخل المؤسسة، حيث أنها تعتمد على ثلاثة أبعاد أساسية هي تحقيق رضا المستفيد والعمل الجماعي والتحسين المستمر، ومن هنا يمكن القول أنها تحث العاملين على العمل معاً في شكل فريق مهما كانت رتبهم من أجل تحقيق الجودة. (كواديك، 2021، صفحة 270)

**التعريف الثالث:** كما قام ستيفن كوهن ورونالد براند (1993) بتعريفها على النحو التالي: (قعقاع، 2021، صفحة 209)

الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راض عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

ومنه يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة متكاملة قائمة على جملة من القيم تسعى للوصول لرضا الزبون والتحسين المستمر، واستغلال كل الموارد لدى المؤسسة أمثل استغلال لتقديم منتجات تتمشى مع رغبات الزبائن.

ب. **متطلبات إدارة الجودة الشاملة:** تقوم إدارة الجودة الشاملة على بعض من المتطلبات نذكر أهمها: (شريف، 2015، صفحة 138)

- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل.
  - الترويج وتسويق البرنامج.
  - الاستعانة بالاستشاريين.
  - فرق العمل
  - وجود نظام قياس
  - التصميم الفعال
  - التأكيد على رسالة الجودة الشاملة ضمن رسالة المؤسسة.
  - القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - توثيق العلاقة مع الموردين.
  - الانفتاح في عملية الاتصال.
- ت. **الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية:** بعد التعرف على تعريف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة أصبح من الممكن استخراج الفوارق بينها وبين الإدارة التقليدية، والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (01): المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التقليدية**

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف	تعظيم أرباح وعوائد المنظمة	تحقيق رضا عملاء المنظمة من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي إلى تحقيق الأرباح
الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة	هياكل تنظيمية عمودية والسلطة مركزية، تدفق المعلومات والقرارات من الأعلى إلى الأسفل	هيكل أفقي والسلطة لا مركزية، مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي
التخطيط	على المدى القصير	تكامل وتوازن ما بين المدى القصير والطويل
أسلوب العمل وتحمل المسؤولية	يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفردا ولهذا تكون المسؤولية شخصية	العمل الجماعي والتعاوني في فرق، ولهذا تحمل المسؤولية يكون جماعي
السياسات والإجراءات	تتميز بالجمود	تتميز بالمرونة
اتخاذ القرارات وحل المشاكل	تختص جهة معينة بذلك	تعتمد على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل تكون جماعية
نظام الحوافز	يتسم بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي	تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت
عملية التطوير والتحسين	لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة وذلك عند الحاجة	التطوير والتحسين المستمر
الأفراد	ترى أن الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد وتكلفة يجب تدنيتهما، كما أنها لا توليهم الثقة ولا يمكنهم التدخل في شؤون المنظمة بإبداء آراءهم ومقترحاتهم	تنظر للفرد على أنه مورد وشريك لذا يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه، وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به

المصدر: (بن علي ونوري، 2017، الصفحات 279-280)

## 2. مفهوم الأداء (The performance)

### أ. تعريف الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، وعرف الأداء Performance على أنه تأدية عمل وانجاز مهمة من أجل تحقيق الأهداف المسطر. (يوسالم وشهيد، 2017، صفحة 630)

ويعرف أيضا على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث خلط بني الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حماش، 2020، صفحة 97)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الأداء هو عبارة عن المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها بفاعلية وكفاءة وذلك بالوصول للأهداف المرجوة مع استغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسة.

ب. نماذج قياس الأداء: قام الباحثون على مر العصور باستحداث أدوات لقياس الأداء المؤسسة بغية معرفة مدى بلوغهم لأهدافهم ولتسهيل عملية تسيير ونذكر منها:

- نموذج قياس الأداء باستخدام محاسبة المسؤولية (مراكز المسؤولية): والتي تعتبر نظاما محاسبيا يبتغي الرقابة على الأداء وتقييمه في ضوء قيام الأفراد والمسؤولين بتنفيذ واجباتهم بحدود الصلاحيات المفوضة لهم وفق مبدأ التكلفة المناسبة في الوقت المناسب، وذلك بربط التقارير المحاسبية بفاعلية العاملين. ويتسنى ذلك بتحديد مراكز المسؤولية المتمثلة في مراكز الرأسمالية لتكلفة، مراكز الإيراد، مراكز الربحية ومراكز الاستثمار.
- قياس الأداء باستخدام (Six Sigma): تعد طريقة نظامية تركز على المعلومات من اجل تقليل التلف أو الضياع وتحسين العمليات مع التركيز على النتائج التي يمكن قياسها من الناحية المالية مستهدفة زيادة رضا الزبون.
- مدخل القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added Approach): يعتبر مقياس شامل لأداء يربط بين التخطيط المالي والموازنة وتحديد الأهداف والعلاقة والاتصال مع حملة الأسهم وقياس الأداء ونظم التعويضات والتحفيز ويوضح كيف يمكن لهذه المتغيرات مجتمعة إلى زيادة قيمة المؤسسة. (مولاي و كافي، 2015، صفحة 71)

- التحليل التطويقي للبيانات (Data Envelopment Analysis): يعد التحليل التطويقي للبيانات من بين أحد الأساليب الكمية الحديثة؛ فهو نهج جديد نسبيا يستخدم توجيه البيانات لتقييم الكفاءة التقنية للمجموعة من الكيانات المتماثلة أو وحدات صنع القرار، كما أن هذا الأسلوب يندرج ضمن طرق بحوث العمليات، وبتعبير أكثر دقة فهو يرتبط ارتباطا وثيقا بأساليب البرمجة الرياضية الخطية. إذا فالتحليل التطويقي للبيانات هو التقنية التحليلية التي يمكن استخدامها في تحديد أفضل أداء ممارس في استخدام الموارد ما بين مجموعة من المنظمات ويعرف (DEA) بأنه أسلوب يستخدم البرمجة الرياضية غير العملية لإيجاد الكفاءة النسبية لتشكيلة من وحدات اتخاذ القرار "DMU" "Decision-Making Unit"، والتي تستعمل مجموعة متعددة من المدخلات والمخرجات،

ويقوم التحليل التطويقي للبيانات ببناء نسبة واحدة، وذلك بقسمة مجموع المخرجات على مجموع المدخلات لكل شركة ويتم مقارنة هذه النسب مع الشركات الأخرى، وإذا حصلت شركة ما على أفضل نسبة تصبح "حدودا كفاءة" وتقاس درجة عدم الكفاءة للشركات الأخرى نسبة إلى الحدود الكفاءة باستعمال الطرق الرياضية، ويكون مؤشر الكفاءة للشركة محصورا بين القيمة 1 والذي يمثل الكفاءة الكاملة، وبين المؤشر ذو القيمة صفر 0 عدم الكفاءة الكاملة.

– وقد تزايد الاهتمام باعتماد التحليل التطويقي للبيانات ضمن مختلف الأبحاث، ويرجع سبب هذا الاهتمام أساسا إلى أن (DEA) له القدرة على دمج مدخلات ومخرجات متعددة، وهذا على اعتبار أنه قائم على البرمجة الخطية التي تتيح بدورها إمكانية التعامل مع عدد كبير من المتغيرات والعلاقات (القيود) بالإضافة إلى أنه لا يشترط اعتماد مدخلات ومخرجات مقيمة بنفس الوحدة، فالتحليل يتيح استخدام متغيرات مقيمة بوحدات مختلفة، كما أنه نموذج لا معلمي أي أنه لا يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العلاقة التي تربط المتغيرات. (ولعة و غوالي، 2019، صفحة 408)

– **بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (sustainable balanced scorecard):** هي أداة استراتيجية حديثة يمكن للمؤسسات الاقتصادية من خلالها قياس وتقييم أدائها الكلي بصفة عامة وأدائها البيئي بصفة خاصة من خلال إدماج الجوانب البيئية في مختلف أنشطة وعمليات المؤسسة من خلال إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن حيث تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي (الاجتماعي). (بوطورة ، 2020، صفحة 453)

**ت.العوامل المؤثرة في الأداء:** فيما يلي مجموعة من العوامل التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على الأداء المؤسسي ككل: (لطرش، 2018، صفحة 91)

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- أسلوب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
- نظام المتابعة والرقابة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون الإفراط أو تفريط. فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية، وطبيعة نظام الضبط الذاتي. للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
- وحدة السلطة الأمرة، والتي تؤدي إلى انعدام مراكز قرار متعددة.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.

### 3. الدراسات السابقة:

- أكدت الدراسة التي قدمها كل من (Ilir, Arberesha, & Fidan, 2023) التي كانت تحت عنوان تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، أن تأثير إدارة الجودة الشاملة من خلال المكونات: القيادة التنظيمية ، والعلاقة مع العملاء، وإدارة الموارد البشرية ، وتطوير التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموردين في الأداء الوظيفي لمؤسسات التصنيع في Kosovo ، حيث خلصت الدراسة في الأخير الى يوجد فرق في الأداء الوظيفي لمؤسسات التصنيع من خلال تصنيفها وفقاً لتطبيق معايير ISO ، حيث كان أداء المؤسسات التي تطبق معايير ISO أفضل أداءً وظيفياً.
- أشارت الورقة البحثية لكل من (Emmanuel, Ezejiofor, & Afodigbueokwu, 2019) التي كانت تحت عنوان تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء البنوك بنيجيريا على أنه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأثير إيجابي على رضا العملاء وولائهم وتساهم أيضاً في تحسين جودة المخرجات وتقلل التكلفة بشكل كبير.
- توصلت الدراسة التي قدمها كل من (Taher Hameed, Bushra, & Afrah, 2023) التي كانت تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة كفلسفة لتحسين أداء المنظمة الأكاديمية التي هدفت دراسة دور إدارة الجودة الشاملة كفلسفة لتحسين التنظيم الأكاديمي، حيث تمثل اتجاهاً ضرورياً في تطوير أنشطة العديد من المنظمات في ظل العولمة والتحديات التي تواجهها هذه المنظمات. من أجل إحداث تطورات أساسية، واستخدام تلك الفلسفة كوسيلة فعالة نحو إرضاء العميل وتلبية متطلباته. وخلصت في أخير إلى أن دعم الجودة الشاملة واعتمادها سيكون مثمراً كفلسفة عمل ناجحة للاستمرارية من خلال خلق المتطلبات والظروف المناسبة.

### III. الطريقة والإجراءات:

1. مجتمع الدراسة: استهدفت هذه الدراسة مختلف موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية بجامعة ابن خلدون تيارت سواء أساتذة أو مسؤولين إداريين، والذي وقع عليهم الاختيار عشوائياً حيث تم استرجاع 100 استبانة.

يوضح الجدول الذي في الأسفل توزيع أفراد العينة حسب بيانات العامة (الجنس، الرتبة المهنية، الأقدمية المهنية).



**الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب بيانات العامة**

43	ذكر	الجنس
57	أنثى	
50	أستاذ	الرتبة المهنية
40	مسؤول إداري	
10	أستاذ ومسؤول إداري	
15	أقل من 5 سنوات	الأقدمية المهنية
46	من 5 سنوات إلى 10	
39	أكثر من 10 سنوات	

**المصدر:** من اعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSS

فيما يتعلق بمتغير الجنس يتضح أن نسبة الإناث 57% تفوق نسبة الذكور الذي بلغت 43%.

أما بالنسبة لمتغير الرتبة المهنية تم تسجيل نسب متقاربة بين كل أساتذة والمسؤولين الإداريين حيث سجل 50% 40% على التوالي، أما بالنسبة للذين يجمعون بين وظيفة أستاذ ومسؤول إداري سجلوا نسبة 10%.

أما بالنسبة لنتائج الأقدمية المهنية الموضح في الجدول أن 15% من عينة الدراسة لديهم أقل من 5 سنوات في ميدان العمل، أما نسبة الذين سجلوا 5 سنوات إلى 10 سنوات في ميدان العمل 46%، أما الذين لديهم أكثر من 10 سنوات في العمل سجلوا نسبة 39%.

**2. أداة الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على استطلاع آراء موظفي في موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية بجامعة ابن خلدون تيارت، حيث استهدفنا كل من أساتذة وإداريين للإجابة على محاور استبانة حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور وهي:

- ✓ المحور الأول: هو عبارة عن بيانات عامة عن المستجيب (الجنس، الرتبة المهنية، الأقدمية المهنية)
- ✓ المحور الثاني: هو عبارة عن الأسئلة المعبرة عن أساليب إدارة الجودة الشاملة، وتكون هذا المحور من 8 فقرات.
- ✓ المحور الثالث: وهو عبارة جوانب المعبرة عن الأداء، وتم تقسيمه إلى 05 أبعاد للأداء حسب بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

– البعد الأول: البعد المالي، ويتكون من 05 فقرات.

– البعد الثاني: بعد الزبائن (الطلبة)، ويتكون من 05 فقرات.

– البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية، ويتكون من 08 فقرات.

- البعد الرابع: بعد التعلم والنمو، ويتكون من 06 فقرات.

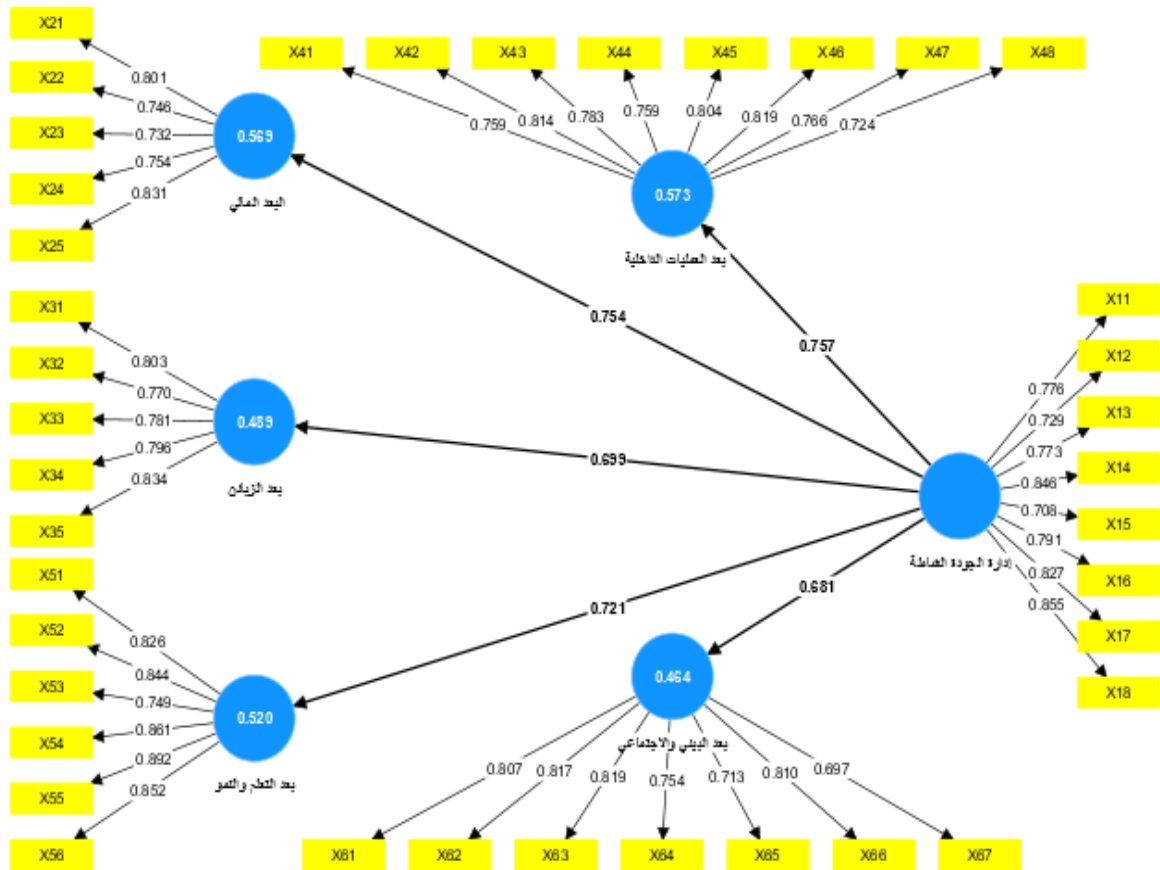
- البعد الخامس: البعد البيئي والاجتماعي، ويتكون من 07 فقرات.

### 3. دراسة الاستدلالية بواسطة نمذجة المعادلات البنائية:

بغرض الإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعة تمت معالجة البيانات المجموعة بواسطة المعادلات البنائية طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial least squares التي تعتبر أحد طرق والأدوات الإحصائية المتقدمة في تحليل البيانات، وذلك باستعمال برنامج Smart PLS المختص في هذا النوع من الاختبارات الإحصائية.

**1.3 نموذج الدراسة (Study form):** بعد قيام بتفريغ البيانات ورسم النموذج المقترح في برنامج Smart PLS يظهر لدينا الشكل التالي:

الشكل رقم (01) النموذج الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

### 2.3 تقييم نموذج القياسي (Assessment of measurement model):

للقيام بتقييم مدى ملائمة النموذج وصلاحيته للاعتماد على النتائج التي يقدمها يجب أن تتوفر صدق تقاربي وصدق تمييزي وستنطرق لهم في المحاور القادمة.

### 1.2.3 الصدق التقاربي (Convergent Validity):

يتم قياس الصدق التقاربي بواسطة كل معامل Alpha de Cronbach ومؤشر متوسط التباين المستخرج Composite Reliability (AVE) Average Variance Extracted ومؤشر الموثوقية المركبة

جدول رقم (03) الصدق التقاربي

AVE	Composite Reliability	Alpha de Cronbach	المتغيرات
0.623	0.915	0.913	إدارة الجودة الشاملة
0.599	0.840	0.833	البعد المالي
0.636	0.859	0.857	بعد الزبائن (طلبة)
0.607	0.912	0.908	بعد العمليات الداخلية
0.703	0.920	0.915	بعد التعلم والنمو
0.601	0.898	0.889	بعد البيئي والاجتماعي

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

من خلال الجدول أعلاه يتبين على أن النموذج مقبول من ناحية الإحصائية، حيث حسب Hulland (1999) اشترط أن معامل Alpha de Cronbach ومؤشر الموثوقية المركبة يجب أن يكون أكبر من 0.7 ليكون نموذج مقبول، وهذا ما توفر في جميع متغيرات، أما بالنسبة لمؤشر متوسط التباين المستخرج يجب ألا تقل نسبته عن 0.5، وهذا حسب كل من Fornell and Lacker's (1981)، وهذا أيضا متوفر في جميع متغيرات النموذج.

### 2.2.3 الصدق التمييزي (Discriminant Validity):

يقصد بالصدق التمييزي ان ارتباط المتغير الكامن مع نفسه أكبر من ارتباطه مع المتغيرات الكامنة، أي أن هناك تمايز بين المتغيرات الكامنة، (عتيق، 2018، صفحة 139) يمكن قياس ذلك بواسطة معيار Fornell-Larcker criterion

جدول رقم (04) الصدق التمييزي

	إدارة الجودة الشاملة	البعد المالي	بعد البيئي والاجتماعي	بعد التعلم والنمو	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية
إدارة الجودة الشاملة	0.789	--	--	--	--	--
البعد المالي	0.754	0.774	--	--	--	--
بعد البيئي والاجتماعي	0.681	0.644	0.799	--	--	--
بعد التعلم والنمو	0.721	0.658	0.775	0.839	--	--
بعد الزبائن	0.699	0.753	0.623	0.757	0.836	--
بعد العمليات الداخلية	0.757	0.769	0.753	0.801	0.797	0.867

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

من خلال الجدول أعلاه وحسب معيار Fornell-Larcker criterion يتبين أن جميع معاملات مقبولة إحصائيا وذلك بعد النظر إلى القطر إذ نلاحظ أن كل متغير متميز عن الآخر أي قيمة تقاطع المتغير مع نفسه أكبر من قيمة تقاطع متغير مع متغير آخر، وهذا يفسر بتوافق بين الأسئلة والبعد التابعة له.

### 3.3 تقييم النموذج الهيكلي (Assessment of structural model):

لقياس مدى جودة النموذج المقترح يجب أيضا اللجوء لمجموعة من المعايير أخرى لتأكد من صلاحيته وتتمثل هذه المعايير في كل من معامل التأثير حجم ( $f^2$ ) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل الصدق التنبؤي ( $Q^2$ ) ومؤشر جودة المطابقة (GOF).

الجدول رقم (05) تقييم جودة النموذج الهيكلي

المتغيرات	R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	GOF
البعد المالي	0.569	1.321	0.324	يحسب بالعلاقة التالية: $\sqrt{R^2 \times AVE}$ = 0.575
بعد الزبائن	0.489	0.958	0.237	
بعد العمليات الداخلية	0.573	1.342	0.138	
بعد التعلم والنمو	0.520	1.082	0.421	
بعد البيئي والاجتماعي	0.464	0.865	0.354	
الحدود الدنيا المقبولة	أكبر من 0.33 Chin (1998)	أكبر من 0.35 Cohen (1988)	أكبر من 0 Croutsch (2009)	أكبر من 0.36 Wetzel (2009)

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

من خلال الجدول أعلاه يمكننا الحكم على أن النموذج المقترح صالح إحصائياً ويمكن الاعتماد على نتائج التي سيقدمها.

4.3 اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة (Test the study hypotheses): يوضح الجدول التالي اختبار كل فرضيات الدراسة وظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (06) معاملات المسار ومعنوياتها

الحكم	مستوى الدلالة	قيمة T	معامل المسار	المسارات
قبول	0.000	15.760	0.754	إدارة الجودة الشاملة -> البعد المالي
قبول	0.000	15.132	0.699	إدارة الجودة الشاملة -> بعد الزبائن
قبول	0.000	14.286	0.757	إدارة الجودة الشاملة -> بعد العمليات الداخلية
قبول	0.000	13.034	0.721	إدارة الجودة الشاملة -> بعد التعلم والنمو
قبول	0.000	11.533	0.681	إدارة الجودة الشاملة -> بعد البيئي والاجتماعي

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنه أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا يفسر بأن الفرضيات المقترحة صحيحة، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤثر بإيجاب على الأداء بكل أبعاده حيث ، وهذا راجع لأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تسعى بدرجة أولى لتحسين جميع جوانب الأداء في المؤسسة، وليس فقط على الجانب المالي حيث من أساسيات فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن القرار لا يؤخذ على أساس التكلفة فيأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين (الطلبة) حيث تنطلق عملية التخطيط في المؤسسات التي تطبق مفاهيم الجودة الشاملة بأخذ آراء المستهلكين، وتنتهي بأخذ آراءهم بعد عملية الاستهلاك، أما بالنسبة لبعد العمليات الداخلية يرى متبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن العامل داخل المؤسسة لا ينحصر دوره في الإنتاج فقط مثله مثل أي آلة بل يتعدى ذلك حيث يعتبر لديهم أنه عميل داخلي أما المستهلك هو عميل خارجي، أما بالنسبة لبعد التعلم والنمو فيعتبر النمو هو أحد أهم أهداف أي مؤسسة، أما التعلم فيعتبر أحد ركائز فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث يأخذ عنصر التحسين المستمر أهمية كبيرة في إدارة الجودة الشاملة، أما في الأخير بالنسبة للبعد البيئي والاجتماعي أثر إيجابي عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمفهوم الشمول الذي تعرف به يؤدي بها إلى اهتمام بالمجتمع الذي يوفر لها موظفين العاملين بها، أما الجانب البيئي يعتبر جزء من الجانب المجتمعي لأن ما ينفع المجتمع ويضر البيئة سيضر بالمجتمع أيضا.

#### IV.الخلاصة:

يمكن القول إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نظرا للتوجهات الحالية لهذا القطاع، وأن تحسين الأداء يتطلب تحديد خطط استراتيجية ووضع أهداف واضحة، وأليات مناسبة لتحسين الأداء في الجامعات، وذلك من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة التي بالإضافة لكونها فلسفة متكاملة قائمة على جملة من القيم.

#### النتائج:

- 1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على البعد المالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.
- 2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد الطلبة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.
- 3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد العمليات الداخلية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.
- 4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بعد التعلم والنمو في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.
- 5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على البعد البيئي والاجتماعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت.

#### التوصيات:

من خلال النتائج المستخلصة من دراستنا يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- ✓ العمل الجاد على نشر ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تدريب جميع موظفي الجامعات.
- ✓ الحد من المركزية في اتخاذ القرارات، وضرورة مشاركة العاملين في الجامعة، والنخبة في المجتمع المحلي من أجل تحسين أداء الجامعات.
- ✓ العمل على الأخذ بنتائج البحوث والدراسات العليا التي تبحث مجال الجودة في التعليم العالي.
- ✓ ضرورة فتح الجامعات على محيطها خارجي، وألا تبقى في إطار مهامها التقليدية.

## V. الهوامش والإحالات:

- 1) أبو بكر بوسالم، وهدي شهيد. (29 12، 2017). دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة-اتصالات الجزائر للهدف للنقل أوريدوا -ولاية بشار-. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 4(العدد 2)، 630.
- 2) إسماعيل شريف. (2015). أساسيات التسيير العمومي (الإصدار الأول). الجزائر: دار قرطبة للنشر.
- 3) أمانة ولعة، ومحمد البشير غوالي. (29 12، 2019). قياس كفاءة نظام حوكمة الشركات الجزائرية باستخدام التحليل التطويقي للبيانات -حالة شركات المساهمة بولاية ورقلة-. مجلة الباحث، المجلد 19(العدد 1)، 408.
- 4) أمينة مولاي، وميمون كافي. (01 06، 2015). استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء (بالاستعانة بسلم أندرسن وبطاقة الأداء المتوازن) - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية سعيدة -. مجلة الباحث، المجلد 15(العدد 15)، 71.
- 5) توفيق قعقاع. (30 07، 2021). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: المفاهيم، المبادئ، النظم والمعوقات التي تحول دون تطبيقها. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 3(العدد 2)، 209.
- 6) حمزة كواديك. (15 09، 2021). مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين (عرض تجارب دولية لمؤسسات صحية رائدة). مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 5(العدد 2)، 270.
- 7) حنان بشته، ونعيم بوعموشة. (30 09، 2019). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية. مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 1(العدد 3)، 43.
- 8) خديجة عتيق. (2018). التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية لبناء ولاء العميل (أطروحة دكتوراه). 139. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
- 9) عائشة بن علي، ومنير نوري. (31 01، 2017). واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان. مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 7(العدد 12)، 279-280.

- 10) علي حماش. (15 09، 2020). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة. مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، المجلد 2(العدد 4)، 97.
- 11) فاطمة الزهراء بوطورة. (15 10، 2020). بطاقة الأداء المتوازن المستدامة نموذج لتقييم استدامة المؤسسة وأدائها البيئي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت- تبسة. مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 12(العدد 4)، 453.
- 12) لخضر مداح. (15 09، 2014). الركائز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الجامعية والنماذج الدولية لتفعيلها. مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 5(العدد 2)، 35.
- 13) وليد لطرش. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي (أطروحة دكتوراه). 91. الجزائر، قسم علوم تجارية، مسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 14) Emmanuel, E., Ezejiofor, R., & Afodigbueokwu, H. (2019). Effect of Total Quality Management on Organizational Performance of Deposit Money Banks in Nigeria. International Journal of Business & Law Research, 7(3).
- 15) Ilir, B., Arberesha, Q., & Fidan, Q. (2023). THE IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON OPERATIONAL PERFORMANCE. Journal of Governance and Regulation, Volume 12(Issue 1).
- 16) Taher Hameed, A., Bushra, A., & Afrah, R. (2023, 01 30). TOTAL QUALITY MANAGEMENT AS A PHILOSOPHY TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF THE ACADEMIC ORGANIZATION. Intern. Journal of Profess. Bus. Review, v. 8(n. 1).